

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

大学のビジネスモデルとガバナンス 序論

著者	関村 正悟
雑誌名	埼玉学園大学紀要．人間学部篇
巻	13
ページ	111-120
発行年	2013-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000318/



大学のビジネスモデルとガバナンス—序論

The Business Model and Governance of Universities

関村正悟

SEKIMURA, Shogo

1. はじめに 阿部謹也氏の大学崩壊論 —教養大学像の崩壊—

1992年から1998年まで一橋大学の学長を務め、さらに国立大学協会会長も務めた後、共立女子大学学長も務めた阿部謹也氏はその近著、「近代化と世間」において大学の崩壊についてのべている。阿部氏の指摘は、1991年の文部省（現文部科学省）の大綱化により一般教育の自由化＝事実上の廃止となったが、この時、「どの大学も教養とはなにかを議論することはなく」、「大学が思考するという重要な機能を停止し」、「文部省の提言に基づき制度改革するのに精いっぱい」、「かつては学問の自由、大学の自由を叫んでいた教員も学生もなんら発言することなく、もっぱら文部省からの予算どりに執心し」た。「この時点で日本の大学は崩壊していた」という議論である。「その後の独立行政法人化においてもこの傾向が進んだ」²⁾と付け加えている。阿部氏は1999年に出版した「大学論」のなかで、教養の定義を「教養とはいかに生きるかということを考える姿勢からうまれるものだ、教養というのは社会の中で自分の位置を知ろうとする努力、あるいは知っている状態、あるいは

知ろうとする努力の総体である」³⁾としています。この考えは、氏も説明しているように近代大学のモデルとされるベルリン大学を創設したフンボルトの理念に基づくものです。氏のフンボルト理解によれば近代産業社会の要請に対応すべき、啓蒙主義時代に創設された、経済大学、農業大学、鉱山大学、工業大学の多数の専門大学、そこから生まれる専門人に対する危機意識から、孤独の中で身に着ける教養を通して人格形成する大学、教養というものを教えるのが大学であるというのがフンボルトの主張であるとしています。⁴⁾「1人1人の人間の自発的活動によってのみ、人間の知的な自己教育という形でのみ獲得され、知的な教育の中で達成される。学問に基づく教養は孤独と自由の中で育まれるもの」とされ、「実際、日本の帝国大学の文系学部においてはそのような教育方針が作られていた」と指摘している⁵⁾。この阿部氏の議論は大学教育の原点からの現状批判として、そして個人の内心の問題と学問と大学の関わりにおいて理解するという立場では極めて明快であり大学教育の問題の核心をつくものと思われます。阿部氏は、大学崩壊の原因として文部省の言いなりになった大学人の他に、大学の研究が

キーワード：大学の危機、大学のガバナンス、起業家的大学、非営利大学、大学発ベンチャー企業、大学基金
Key words : crisis of universities, governance in university, entrepreneurial university, non-profit university, venture company in universities, university endowment

どのように行われているのかに全く関心がなく、子供が有名大学に入ればそれで良しとする国民をも非難している。さらに短期の人事ローテーションで将来にわたる教育計画を立てられない文部省、さらに氏が学長を務めた女子大において放漫経営が常に問題となっていたにも拘らず、数名理事として勤めていたにも拘らず何もしない文部省次官経験者の天下りを放置する文部科学省の責任も指摘している。ドイツ中世史を専門とされ、ヨーロッパと日本社会の個人の意識の差について深い考察をなし、有力国立大学と歴史の古い女子大学学長を経験された碩学の問題指摘を出発点とし大学のビジネスモデルの変遷のなかで大学のガバナンスを考察するのが本稿のテーマである。

2. 戦後先進国共通の課題としての大学

日本の現在の大学問題は、戦後の世界全体、1）とりわけ先進国で発生した大学拡大現象の引き起こしている大学という社会制度の機能不全の問題、2）各国の財政赤字の拡大に起因する大学のコストと大学の財政という経営課題、3）とりわけ1990年代に顕著となったIT技術の革新がもたらした社会システムの変化とグローバルバリエーション、実質的にはアメリカニゼーションへの対応に起因する問題といった世界共通の課題と、日本に固有の要因から発生する課題、日本の社会制度に埋め込まれた1つのサブシステムとしての大学が直面する問題が重層的におこなっている。世界共通要因と日本特殊要因が相互に増幅し、多面的で複線化するため、問題の核心を的確に把握することが困難であるのかもしれない。課題の把握と対策提言においてし、有識者といわれる研究者、オピニオンリーダーたちの

見解も、その立場や利害関係、背景にもつディシプリンの違い反映し様々となるのは当然である。

一例として教育社会学者として、大学問題の第一人者の1人と目される潮木守一氏は2004年に発行した「世界の大学危機」の中で、世界要因を4つに整理している。⁶⁾ 1) 過去50年拡大してきた既存の大学は、知識社会の到来において知識の創造と継承の機能を十分果たせるのか。2) 過去50年の大学の門戸開放と大衆への普及の役割と大学がそもそも持つ少数精鋭を対象とするエリート養成の場と卓越性の追求はどのように両立されるか、3) 多くの青年層が大学で学ぶ機会を得たが一方で社会的居場所を失い働くべく職場を見出すことのできない青年層に対する新たな学習スタイルやカリキュラムの開発と提供が可能か、最後に4) 先進国共通の財政難のなかで、最大規模に拡大した高等教育を支えるために誰がどのくらいの割合で、いかなる方式で負担すべきかと、整理した。

3. ドイツの近代大学モデルの米国への導入

明治期の日本がモデルとしたのはドイツの大学であり、ほぼ同時期にアメリカの近代大学のモデルといわれるジョン・ホプキンス大学の創立や多くの州立大学の整備が、米国からのドイツ留学組によってドイツ・ベルリン大学をモデルにして行われた。それまでのカレッジ(職業教育中心)とは異なるユニバーシティ(科学研究中心)が形成されたといわれる。

その時、アメリカの国内事情のため、研究中心の大学院制度というイノベーションを行わざるをえなかった。しかしこれが今日の世

界を席卷する米国の研究大学院の始まりである。いま日本の大学政策もこの米国モデルに向かおうとしているのは明らかである。とすればフンボルト理念に基づく近代ドイツの大学モデルが米国の土壌に移植される際どのような変容をとげたのか、そして現代のアメリカの大学モデルに日本の既存の大学モデルを切り替えようとするならばどのような問題が発生するのだろうかという問いが発せられよう。このような問題意識から大学制度の国際的かつ歴史的な比較制度分析の視点から既存の大学制度史や大学政策の研究の再整理を行うことが必須といえる。しかし本稿では大学のガバナンスと、ビジネスモデルに焦点をしばらく考察することにより、日本の大学政策への新たなインプリケーションを得る可能性を探ることにある。その前提となる制度と理念の変遷を簡潔に確認しておく。

潮木氏は、上述の著書においてベルリン大学の基礎となった「フンボルト理念」を二ボーンの整理により5つの論点に整理している。「1）研究と教育の統一、2）様々な学問の統合、3）研究の重視、4）高度な教育が人格の陶冶につながるという信念、5）学術、科学、人間形成を政府の責任事項として強調している点である。」さらに氏はこれに2点を追加している。6）大学運営に要する経費を国庫から直接する国営大学方式がベルリン大学とともに登場、7）教授の選考を学部教授会に任せず、国立行政機構の下に置いたとしている。⁷⁾ 1870年代から20世紀第一次世界大戦までの間にドイツの大学が諸学と科学研究において世界の波頭に立ったのは以上の要素もとに形成されたドイツの大学システムと考えられ、米国の大学モデルとして継承された。結

果、1900年初頭までの30年間に米国の大学は質、量とも大きな改善がみられたといわれる。現在の米国の高等教育は、トップの私立の大学院中心の研究大学、4年制の総合型の州立大学及びリベラルアーツ教育を中心とする私立大学、そして公立の職業訓練中心の2年制のコミュニティカレッジからなり基本は3層構造となっている。特に上述のフンボルト理念のうち、1）の研究による教育、研究を通じての教育、3）研究の重視を、大学とは研究するところとしての研究大学の理念として、カレッジの1つ上にくるものとしての研究大学院の創設に継承され、一方州立大学には2）諸学の総合化としての大学、5）の教育は政府の責任であり6）公的な費用で大学を運営するという考え方が引き継がれており、2）、4）、5）の要素はリベラルアーツ中心の私立4年制大学の教育伝統として継承されていると考えてよいだろう。実際、公的な資金により、現在の米国の大学の70%以上は公立の4年生大学と2年制のコミュニティカレッジによって担われていることは重要な点と考えられる。戦後、日本をはじめイギリス、フランス、ドイツの先進国が直面した大学進学率の急上昇によって持たされた拡大問題に対して米国はいち早く大衆高等教育制度を確立しており、エリート教育と大衆向け職業訓練、教養教育と研究教育をそれぞれ制度上分離しながら、研究における大学の卓越性と大衆高等教育の需要という課題にかなりよく対応したものと評価できるのではないかと。第2次安倍政権の発足とともに再び声高に言い募られている大学への社会的要請が、世界の大学競争という新たな環境のなかで1）グローバル人材の養成、2）世界的レベル研究拠点の形成であるとするれば、⁸⁾ 米国の高等教育システム

はすでにこの問題を解決済みであるといえるかもしれない。むしろ現在の米国の大学の最大の課題はリーマンショック以降拡大した州財政赤字を抱える州政府が州立大学を支え切れるか、さらに証券化商品として拡大した奨学金ローン負債を背負う学生が職をえられないときに発生する負担たえられるかという新たなファイナンス問題であろう。

しかし大衆化と高度化が同時に達成される米国モデル、その大学及び高等教育に対する批判的認識はすでに20世紀初頭になされており、そこで指摘された問題点は現在の日本の大学の改革実行の課題と共通であることに驚くかもしれない。

3. ソースタイン・ヴェブレンの『アメリカの高等教育』における米国モデルの認識

米国制度学派の祖とみなされているヴェブレンは草稿は1904年でできあがっていたが発刊されたのは1918年である上記の書で20世紀初頭の米国の大学を念頭に米国の高等教育に対する事実認識をのべている。以下、稲上毅の『ヴェブレンとその時代』の中の紹介を利用して整理すると、1) 大学経営の営利原則と純粋な科学の探究心が確執をおこす、2) 営利原則に基づく大学理事会の支配が、学長の権限の強化と競争的営利企業の経営手法と管理手法を導入する。近代的官僚制的管理システムが導入され、研究者の格付け、教育内容の標準化、統計的統一性、細かな財務管理といったカレッジや学部で行われていたシステムが、学術研究にとっては無用の長物が、大学（ユニヴァーシティ）に浸透し、近代文化の最高目的である科学的知識の探究に優位する、という指摘である。⁹⁾

ヴェブレンの認識は、「歴史的事実としてみれば大学は神学、法学、医学といった専門的職業訓練のための学校から成長してきたが、大学の実務的有益性は、徐々に自由な真理探究そのものを目的とするように変化した。かつては教会と国家が、聖職者のなものと政治的なものが近代科学の障害であったが、20世紀初頭のアメリカでは金銭的商売、あるいは営利企業が、科学の障害となっている」という指摘である。アメリカの大学はカレッジから出発したもので職業目的のために創設されたが、カレッジは履修内容と方法が標準化され、その成果や達成度合いも計量化された。しかしユニバーシティの性格はことなり、内容を標準化することはできず、個人的接触と訓練によるほかないもので、決して実践的あるいは実務的ではない。アメリカ社会ではビジネスに役に立たないものは価値がないという見方が広く一般的であり、企業家の眼からすれば高等学術は役に立たず時には利益追求の妨げになる」という見方であるという。

4. 米国の大学ガバナンスの営利的性格

続いて、営利主義を体現するのが理事会であり、理事会のガバナンスを通じて大学に営利主義が浸透するメカニズムを次のように詳解している。

「大学（カレッジ）の理事会はかつては聖職者が中心メンバーであったが企業家はその地位についている。それは財務管理に長けている以上にビジネスの成功者として尊敬をあつめているからである。大学の管理運営は最終的に企業家たちの手にある。大学の理事に選ばれることは価値ある名誉なことであり企業家にとって金銭と名誉の一石二鳥である。

学長を選任しているのは理事会であり、学

長に選ばれるというのは企業経営の手腕を見込まれているからである。学長の選任にあたっては金銭的成功が最後の決め手となる。学長は理事会の許容する範囲において研究者の任免と処遇の決定権をもち、研究者は学長に対して責任を果たし指示されたことをこなす、学長に雇われた従業員であり、その最大の義務は学長に対する忠誠心と服従である。企業家たちにとってカレッジと大学の違いなど判らないし、その意識もない。」この結果、次のような事態が発生する。

- 1) 「理事会からすれば高等教育は熟練労働の一種であり出来高給で給与計算される仕事であり、高等学術研究はそれ自体金銭目的を持たないという意味でレジャーの一種であり怠惰なものにみえる。
- 2) 百貨店や新聞社と同様、大学にとってのれん（ブランド価値）は重要で、名誉と威信の源泉となる。
- 3) 大学間の競争システムが働いている以上、大学の名声管理（reputation management）が理事会や学長の最大の目標となっており、『世間の評判』管理に膨大な資金を費やしている。
- 4) 目に見えるものが大学の社会的名声と結びつけやすく、建物は見てくれのよい装飾的なものとなり実用性に劣る建物が数多く作られ多くの空間が無駄遣いされる。
- 5) 類似大学との競争において学生数、教科目の数と多様性が理事会の関心となり、学部長はそれらの点で業績が評価され、その評価の大学全体での集積が外部からの大学への寄付金

や後援者の多寡に影響する。ビジネス界のニーズにこたえられなければ寄付金も学生数も激減してしまうのでこの2つの数字を大きくすることが大学の経営目標となっている。

- 6) 役立たずという悪評を一掃するために学部や専門的職業学校は実利的カリキュラムをアピールして実業界に役に立つと主張する。
- 7) 学生の希望に沿って多彩なカリキュラムの選択科目制が導入され当初は学術的関心に対応するものであったが学生から見て陳腐とみなされる教科は姿を消し、職業訓練科目に置き換えられた。学生にとって価値のあるものとは「金になる」実利的性格のものである。企業も歓迎し、企業にとって良いことは社会にとって良いことであり、公共善とみなされた。
- 8) 一般的に大学研究者の雇用は不安定であり、給与も低い。さらに教員間の格差も大きく12倍から20倍にもなる。給与は全て個人交渉になる。その結果、かれらは研究よりも学長の意向に背くことのないように日々の管理業に精出すことになる。大学の行事に積極的に参加することが高い評価にむすびつく。
- 9) 大学の威信を高めるためには、自らの研究に精励するとか、大学できちんとした授業をすることよりも信仰心の篤い裕福な貴婦人の前で講演することの方が望ましく大きな収入にもなる。こうした結果大学の教師は学問研究のために研究者になったはずだがやがて研究は二の次となり、

それ以外の校務に時間とエネルギーをさき大学の名誉威信を高めるために奔走する。

- 10) フェローシップ制度の導入も、はじめは学問研究の促進という意味で優秀な学生に奨学金を与える制度として発足したが、大学間での優秀な学生を奪い合う手段となった。」

以上、稲上の紹介に依拠してヴェブレンの大学認識のなかのガバナンスの関連の指摘を摘出した。従来の神学校を原型とし、オックスブリッジをモデルとした伝統的カレッジがドイツの近代大学モデルを導入移植した過程において、パーソンズの言う『世俗化』が進み、1900年代初頭において、すでに大学経営に営利原則が浸透していたことは確認できよう。個別の指摘事項をおよそ100年を経過した現代の日本の大学の現状と比較するとその類似点の多さに驚くと同時に違いにも注目すべきであろう。

5. 科学研究の商業化と起業家的大学モデル

上山隆大が『アカデミックキャピタリズムを超えて』において「アメリカの大学を見る限り、大学という研究機関を伝統的理念で囲いこまれた「ゲーティド・ドメイン」とみるのはあまりにナイーブだといわねばならない。研究、教育活動の運営、組織形態、ガバナンスとどれをとってみても産業界との垣根を見出すのは極めて難しくなっているのである。」¹⁰⁾と述べているが、およそ100年前のヴェブレンの論考を知るわれわれにとっては、既に100年前に大学のガバナンスの営利的構造が定着していたこと、その後100年間もその基本骨格が維持され洗練され、拡大、強化、発

展した点はなにかということが問題である。上山も「現在のアメリカの大学はどこにもまして産業界と連携しているとかアントレプレナーシップを持っていると評されることが多い。それはアメリカの歴史に深く根付いたものだと思えるほうが正しい。実利性、非エリート性、実践性、マーケット志向、そしてマネジメントの強調など、アメリカにおいて大学が無視することのできない社会的圧力と要請は、第二次大戦以前からずっと、地下水脈のようにアメリカの知識生産の方法に染みつき、おのずと産業界との歴史的親和性をうみだしてきた。」¹¹⁾と認めている。上山がその著で明らかにしたことは、科学研究というヴェブレンの時代には大学の本来の使命とされた分野が商業化されたプロセスと論理である。1920年代以降1980年のバイドール法が成立するまで、科学研究の成果の公共性とその社会への普及のための特許の容認の間には論争が続いていた。特に生命科学、医学研究における特許はタブーとされていた。バイドール法は大学が連邦政府資金による研究成果を特許として保有し、ライセンスすることができるようになるものである。¹²⁾1960年代後半以降70年代を通じて連邦政府の研究資金の投入が減少したことがきっかけとなり、研究資金導入のため大学は企業との結びつきを強め、さらに、米国の産業の国際競争力の強化のため、特許政策の大転換が行われたとみられる。大学から企業への技術移転活動が活発となると同時に大学の営利性が大学の本丸の科学研究に浸透した。その営利性がヴェブレンの時代には価値のないもの、営利目的にとって障害となるとみなされていた科学研究の分野から生まれることになった点こそ、つまり、科学研究の商業化にこそ制度としての大学のイ

ノベーションがあったとみられよう。

ハーバード大学学長を長年務めたデレック・ボックはその2003年の著書「商業化する大学」の冒頭、ヴェブレンの大学の官僚的経営管理に基づくガバナンスの見方や学長の責任論は誤りとして、「大学の商業的活動の活発化の原因は、社会全体の市場の影響力が強まっていること、商業化は高等教育のみならず、病院、博物館、公立学校、さらには宗教といったアメリカの生活と文化における多くの分野にしっかりと根をはってしまった。今日の商業的活動に関して新しいことはその存在ではなくこれまでにない大きさと広がりだ」¹³⁾と主張した。そして「商業化の要因は政府の予算削減が利益追求を促し、1980年代に高揚した私企業体制や起業家精神が大学のこのような活動を促すとともに正当化した」¹⁴⁾と論じた。このように科学研究の商業化と起業家精神が結びつき発生する大学発ベンチャー企業に大学が研究資源を提供し、ライセンス収入や株式取得を通じてそのベンチャー企業から資金回収するという起業家的大学という概念の登場、研究大学モデルの発展として新たな1980年代の大学のビジネスモデルの出現といえよう。

6. 起業家型大学モデルのガバナンス

起業家型大学というコンセプトは、クラークの1998年に出版された『Creating Entrepreneurial Universities, Organizational Pathways of Transformation』に由来する。この起業家的大学のエッセンスを「20のクラークの特徴」としてまとめた論文さえでている。そのなかでヴェブレンの観察した大学とは異なる点、特にガバナンスやベンチャー企業と関連する部分を拾い出すと、起業家的大学は「1）企

業や他の大学と緊密な連携を取り、研究面ばかりでなく、研究施設への投資、教育活動などの面で、企業や他大学と協力関係が有効か理解している。2）どの分野の教育研究が将来伸びるか、絶えず市場を探り、見つけると手早くその分野に投資できる資金をかかえている。3）地元企業への活発な技術移転がしやすいしっかりした組織ができています。4）スピン・オフ企業、スピン・アウト企業に対する支援体制ができています。リスク費用をカバーする資金、小規模企業を起こす資金の用意がある。またそのための資金提供者を探し出す体制ができています。5）政府資金を利用するのにいちいち承認をとる必要がない。6）政府資金を大学の計画通り自由に使え、自由に配分でき、次年度先送りができ、戦略的なファンドの立ち上げが自由になっている。」¹⁵⁾といった点でベンチャー支援の特徴をそなえており、そのためのガバナンスとしては1）財務分野に責任を持つ質の高い経営プロを雇用している。大学はこの経営プロの質的向上を監視している。2）企業的な文化をもち経営陣と教授陣とも規則づくめの意思決定より絶えず変化する環境に即応する文化をもっている。3）成果指向の財務契約がとられ、政府、民間財団、その他の資金提供者からの資金が、測定可能な成果や結果に基づいて計算され、配分され、定期的な報告によって管理される体制になっている。4）意思決定機構がフラット化されており、新しいアイデアが作り出されると短期間に意思決定できる。」¹⁶⁾などが注目点である。

7. 大学マネジメントとガバナンスの改良

ヴェブレンの時代の大学から現在までガバナンスが洗練されてきている理由は、第一に

マネジメントという思想が浸透し、政府、労働組合、教会、大学、病院、NPO、慈善団体、職業別団体、業界団体などのパブリックな機関も企業と同様に運営されるということが一般に受け入れられた。それは「事業のミッション、使命を明確にし、その目的達成のために明確な目標を導きだし、活動の優先順位を決め、成果の尺度を定め、それらの尺度を用いて自らの成果についてフィードバックを行い自己管理を確立し、目標に照らして成果を監査する。目的に合わなくなった目標や実現不可能になった目標を明らかにするという考え方と実践である。¹⁷⁾ 第二は、企業のマネジメントと非営利組織としての大学のマネジメントの違いがよく認識されるようになり、大学執行部と理事会の関係が明確に説明されることが必要になってきている。

大学には所有者（株主）はいないが利害関係者（ステークホルダー）がいること、企業の取締役とは異なる、慈善企業（charitable corporation）の受託者責任の考えが基本になったことであろう。「理事会の行う仕事は組織のミッションと目的を明確化し、学長を任命し、支え、執行能力を評価する。戦略的な計画を立案、優れた運営を実現し、教育、公共サービスのプログラムを検討し、寄付金収集活動を促進する。組織の中立性を保持し、理事会の運営能力を評価する。最後にコミュニティとの交流をおこない、必要に応じて地域等にアピールすること」である。¹⁸⁾ ガバナンスについては「各学部が人事権とカリキュラムの決定に大きな権限を有し、理事会は大学運営全般に法的責任を持つにもかかわらず、一般には経営資源の配分と教職員数のコントロールによって責任を全うするしかない。大学には意思決定者が複数存在するため学部等

の複数の意思決定者と理事会の目標を整合性を持たせつつ優先順位を付けていくのが学長の仕事となる。学長の任務は理事会のエージェントとして組織のミッションを実現させることであり、執行の際には理事会に報告の義務を負うのである。」¹⁹⁾ 理事会の重要な仕事は財務上の責任である。「第一は世代間の公平の維持の原則に基づき、土地建物、設備とともに大学基金の支出政策のルールを決定することである。第二は戦略的計画の監視であり、長期的視点で、経営資源の優先配分を議論する必要がある。第三が財務管理体制の確立である。財務データの記録、監査委員会や外部の監査人により会計監査が実施され法令順守や契約遵守のチェックである。最後によりリスク管理であり、学校財産を災害から守るための保険加入や様々な訴訟に対する対策も含まれる。」²⁰⁾ 以上、良識を持つ（ブルーデントな）受託者責任を理解する理事会と、結果責任を負う大学経営の専門家によるガバナンス体制が確立してはじめて起業家的大学の運営は成果を上げることができたといえよう。

8. 結論—日本への含意と残された課題

起業的大学を支える重要な制度は大学基金である。（University Endowment）潮木もその資金規模に驚き、上山もベンチャー企業、ベンチャー・キャピタル、大学基金の相互作用が1980年代のシリコンバレーにハイテク企業、バイオベンチャーを続出させたプロセスを詳細に紹介している。シリコンバレー・モデルとよばれるベンチャー企業とベンチャーキャピタリストを中心とするファイナンスモデルこそが米国の資本市場の強さの秘密であるとの認識がある。テクノロジーとファイナンスの両方におけるイノベーションの起点と

なるスタンフォード大学が、起業家大学のモデルとされるのは当然であろう。日本における大学政策が、1998年のTLO制度の導入、2000年の産業技術活動再生特別措置法、2004年の国立大学法人化といった一連の改革により、大学発ベンチャー企業の促進に舵をきっていることは明らかであろう。しかしそれが成功するには豊富なベンチャー・キャピタルを担う人材、ベンチャーキャピタルへの資金供給を絶え間なく行う効率的な資本市場の存在が不可欠である。大学基金こそが、ベンチャー企業とベンチャーキャピタルを支え、共に発達して栄えてきた。その規模に驚くよりももっと注目されなければならないことは、その知的な影響力である。いわゆる資産配分におけるイエールモデル、エンダウメントモデルよばれる資産配分方式が、多くの他の大学基金や財団の資産運用に影響を与えたばかりでなく、年金基金、とりわけ我が国の年金資金の資産配分に影響を与えたことは注目すべきである。特に従来の株式と債券のポートフォリオを、ヘッジファンド、プライベートエクイティ、実物資産へ重点を替え、特に最近ではプライベートエクイティの比重をあげている。このプライベートエクイティこそ未公開株—ベンチャー企業に投資するファンドである。リーマンショックで大きな損失をだし、シャドーバンキングのインキュベーターとして大学基金も非難を受けたのは事実である。しかし、資金運用の体制の整備と人材、資本市場の効率化、さらに寄付税制の整備、各省庁の研究予算の配分プロセスの透明性と明確化といった、制度的補完性を考慮した、省庁管轄を超えた政策を打たなければ、大学発のベンチャー促進政策もいづれ消滅するのではないか。最後に大学問題の第一人者とみ

なされる天野郁夫氏の大学改革の現状への警告を借りて本試論の締めくくりとする。『中長期の明快な見取り図や将来像を持たぬまま、大学を取り巻く社会、政治、経済的な環境の激変に揺さぶられて、課題解決型・対処療法型の部分的な改革が財政的な措置による「政策誘導」の形で次々に実施されているのが大学改革の現状です。設置認可行政を中心に、大学や高等教育システムに対する規制が大幅に緩和される一方で、課題相互間の関連性やこれまでの歴史的な経緯に対する思慮や配慮を欠いた「拙速」のそしりを免れない個別政策が目まぐるしく打ち出され、それが混乱を招き、予期せぬ2次効果を生み、新たな対処療法的な措置を求めるという悪循環が新しい世紀を迎えて以降の高等教育・大学の世界を支配しているようにおもえてなりません。』²¹⁾

了（2013年9月17日）

注

- 2) 阿部（2006）
- 3) 阿部（1999）
- 4) 同上p106
- 5) 阿部（2000）p74
- 6) 潮木（2004）pⅡ, pⅢ
- 7) 同上、p54, p55
- 8) 読売新聞2013年5月14日の一面の山内昌之及び同6月23日の野尻良治野『世界を読む』の論考を参照した。
- 9) 稲上（2013）、本稿のヴェブレンの言説の引用、整理、要約については稲上の著書に全面的に依拠し稲上の著書に基づいて引用している。同書p516～529、但しヴェブレンの原著については「Works of Thorstein Veblen」The Perfect LibraryのAmazon Kinndle版を参照した。
- 10) 上山（2013）p28
- 11) 同上、p149

- 12) 宮田 (2013) p196
- 13) Bok, 引用は宮田による翻訳から行った。p12及びp14
- 14) 同上p22
- 15) 潮木 (2009) p178-p180からの抜粋引用
- 16) 同上からの抜粋引用
- 17) ドラッカー (2001) 上田訳の要約、p49
- 18) リード (2001) 引用要約は福原による翻訳から。
p27
- 19) 同上p30およびp27
- 20) 同上p33-34
- 21) 天野 (2013) まえがきp5.

Association of College and Universities Business Officers. 福原賢一監訳『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社、2003年

引用文献

- 阿部謹也 『近代化と世間』朝日新聞社、2006年
- 阿部謹也 『大学論』日本エディタースクール出版部、1999年
- 阿部謹也 『教養とは何か』講談社、2000年
- 天野郁夫 『大学改革を問い直す』慶応義塾出版会、2013年
- 稲上毅 『ヴェブレンとその時代』新潮社、2013年
- 上山隆大 『アカデミック・キャピタリズムを超えて』NTT出版会、2010年
- 潮木守一 『世界の大学危機』中央公論新社、2004年
- 潮木守一 『職業としての大学教授』中央公論新社、2009年
- 宮田由紀夫 『米国キャンパス「拝金」報告』中央公論新社、2012年
- Bok, C.D., (2003) Universities in the Market: the commercialization of higher education Place, Princeton University Press、宮田由紀夫訳『商業化する大学』玉川大学出版部、2006年
- Drucker, P.F., (1973, 1974)、Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 上田惇生編訳『「エッセンシャル版」マネジメント:基本と原則』ダイヤモンド社、2001年
- Reed,W.S., (2001) , Financial Responsibilities of Governing Boards, Association of Boards of Universities and College and the National